

Negotium

Revista Científica Electrónica de Ciencias Gerenciales / Scientific e-journal of Management Sciences/ PPX 200502ZU1950 ISSN: 1856-180 Edited by Fundación Unamuno / Venezuela/ REDALYC, LATINDEX, CLASE, REVENCIT, IN-COM UAB, SERBILUZ / IBT-CCG UNAM, DIALNET, DOAJ, www.jinfo.lub.lu.se Yokohama National University Library / www.scu.edu.au / www.ebscokorea.co.kr, Google Scholar, www.bib.umontreal.ca [+++]

Cita / Citation:

Pedro Núñez-Cacho, Félix A. Grande y Cristina Pedrosa (2012)

THE CHALLENGE OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT FOR THE FAMILY BUSINESS: STATE OF THE QUESTION

www.revistanegotium.org.ve / núm 23 (año 8) pág 139-162

THE CHALLENGE OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT FOR THE FAMILY BUSINESS: STATE OF THE QUESTION

EL RETO DE LA DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS PARA LAS EMPRESAS FAMILIARES: ESTADO DE LA CUESTIÓN

Pedro Núñez-Cacho¹, Félix A. Grande² y Cristina Pedrosa³

RESUMEN

El estudio de los recursos humanos dentro de la empresa familiar se ha realizado de manera muy fragmentada, en parcelas concretas y sin profundizar en las particularidades de estas organizaciones. Por ello, se hace necesario un análisis del estado en el que se encuentra este tema para establecer un marco de referencia y los principales temas de interés para los investigadores, lo que constituye el objetivo general de este trabajo. La metodología empleada para ello es la revisión y análisis sistemático de las publicaciones de ámbito internacional especializadas en la materia. Las conclusiones nos permiten situar el estado de la cuestión, mostrando los factores diferenciadores más relevantes de estas organizaciones. Esta investigación ofrece una serie de recomendaciones de utilidad para las propias organizaciones que ayudan a cubrir algunas de las lagunas detectadas.

Palabras clave: Recursos humanos, empresas familiares, altruismo, influencia.

ABSTRACT

The study of human resource management within the family business has been focused on some specific practices, so the knowledge of this topic and their effects on these organizations is not really deep. In this paper we review the literature of this subject, analyzing the behavior of family businesses and their own features. This research will help to cover the identified gaps and will contribute to the theoretical development of research on family businesses. The methodology used is the review and systematic analysis of international publications specialized in this area, detailing the behavior of family businesses and their distinguishing features in the human resources field. The findings allow us the state of arts, highlighting the most important differentiating factors of these organizations. This research provides a useful set of recommendations for the organizations themselves, serves to cover some of the gaps.

Key words: Human resources, family businesses, altruism, influence.

¹ Dr. Pedro Núñez-Cacho Utrilla, Profesor del Departamento de Organización de Empresas de la Universidad de Jaén. Miembro de la Cátedra Santander de Empresa Familiar. Dirección: Campus de las lagunillas s/n. 23071-Jaén. Tlfno. +34953213485 y +34607117393. Mail: pnunez@ujaen.es.

² Dr. Félix A. Grande Torraleja, Profesor del Departamento de Organización de Empresas. Universidad de Jaén. Campus de las Lagunillas s/n. 23071-Jaén. Tlfno. +34953213010. Mail: fagrande@ujaen.es.

³ Dra. Cristina Pedrosa Ortega. Profesora del Departamento de Organización de Empresas. Universidad de Jaén. Campus de las Lagunillas s/n. 23071-Jaén. Tlfno. +34953213014. Mail: cpedrosa@ujaen.es.

1. INTRODUCCIÓN

En las últimas décadas, el interés por la gestión de los recursos humanos en las empresas ha ido aumentando, tanto para los investigadores como para los profesionales, ocupando esta área hoy día una posición relevante dentro de las organizaciones (Becker y Huselid, 2006). La principal razón de este creciente interés es que profesionales e investigadores han tomado consciencia de la transcendencia de la gestión de las personas para el éxito de la empresa (Becker y Gerhart, 1996; Gurav y Mudalkar, 2011; Bhattacharya, Gibson y Doty, 2005), ya que afecta a un activo intangible estratégico que, gestionado de manera adecuada, permite a la empresa competir en una situación ventajosa en el mercado.

La relevancia de la gestión de los recursos humanos es aún mayor en los negocios de carácter familiar, en los que aparece la influencia de la familia que afecta positiva y negativamente a las relaciones laborales y crea un particular entorno para la gestión de las personas (Barnett y Kellermanns, 2006). Si embargo, el avance del conocimiento sobre recursos humanos en estas organizaciones se está convirtiendo en un reto para los investigadores al que hasta la fecha no se le está dando suficiente respuesta. Desde las investigaciones clásicas de Lansberg (1988), Astrachan y Kolenko (1994) o Tagiuri y Davis (1996), han aparecido pocas aportaciones novedosas. De hecho, en las revisiones bibliográficas de Chrisman, Chua y Litz (2003) y de Debicki, Matherne, Kellermanns y Chrisman (2009) no se consideran los recursos humanos como un tema de estudio independiente. El trabajo de Núñez-Cacho (2010) refleja que solo un 4,4% abordan esta materia y destaca a Carrasco y Sánchez (2007); Karra, Tracey Nelson (2006); Barnett y Kellermanns (2006); Carsrud (2006); Mitchell, Morse y Sharma (2003); Kotey y Folker (2007) y De Kok, Uhlaner y Thurik (2006). Resulta sorprendente que la revisión de Desman y Brush (1991) reportara un porcentaje similar a la anterior, ya que nada más que un 4,2% de los artículos analizados abordaban materias de recursos humanos, poniéndose de manifiesto el escaso avance de esta línea investigación en los últimos años.

Es precisamente esta escasez, unida a la relevancia del tema para las empresas familiares (Tagiuri y Davis, 1996), la que nos lleva a concluir que es necesario profundizar en el conocimiento de los recursos humanos en estas organizaciones. Por ello, el objetivo general que persigue este trabajo es conocer el estado actual de la cuestión, determinando las causas que determinan que las empresas familiares tengan un comportamiento diferencial en la materia respecto al resto de organizaciones. De este modo, identificaremos el marco teórico de referencia, los antecedentes y las consecuencias del carácter familiar en la gestión de los recursos humanos, lo que servirá como punto de partida a estudios empíricos posteriores. Además, destacaremos cuales son los principales temas que se ha estudiado hasta la fecha y los caminos a seguir en futuras investigaciones, detallando las principales funciones de la dirección de recursos humanos: la incorporación y salida de personas a la organización, la estrategia de compensación, la evaluación del desempeño, la formación de los empleados y el desarrollo de carrera. Realizando un análisis integrado de las funciones de recursos humanos e identificando los factores diferenciales entre empresas familiares y no familiares, mejorará nuestro conocimiento y nos permitirá efectuar comparaciones, todo ello sin perder de vista que mejorando las prácticas de recursos humanos la empresa conseguirá un mayor rendimiento (De Kok et al., 2006)

La metodología que hemos empleado para alcanzar estos objetivos es una revisión sistemática de la literatura especializada, apoyada en los contenidos de una serie de publicaciones científicas que, por su relevancia, nos muestran la tendencia de la investigación del fenómeno objeto de estudio.

En lo que se refiere a la estructura de este trabajo se ha dividido en cuatro secciones, esta primera que tiene carácter introductorio. La segunda expone la metodología empleada para llevar a cabo la revisión. La tercera sección está dividida en dos sub epígrafes, el primero que trata sobre empresa familiar y capital humano, en el que se incluyen los factores diferenciadores respecto a las empresas no familiares, la influencia de la familia en la empresa y el éxito y la

dinámica de recursos humanos. El segundo subepígrafe analiza las principales funciones de recursos humanos en la empresa familiar: incorporación, salida, compensación, evaluación, formación y desarrollo. En la cuarta sección se presentan la discusión y las conclusiones de la investigación mientras que en la quinta se recogen las limitaciones y se marcan futuras líneas de investigación.

2. METODOLOGÍA EMPLEADA EN LA REVISIÓN DE LA LITERATURA

El objetivo de una revisión sistemática de literatura es ofrecer una visión completa de la investigación existente sobre un tema concreto. En ella se expone la investigación existente hasta el momento, después de haber utilizado métodos explícitos para acotar la búsqueda y evaluar de un modo crítico y justificado cada uno de los estudios relacionados (Vázquez y López, 2011). El criterio básico es mostrar evidencia válida y aplicable para investigaciones futuras. La revisión debe ser metodológica, transparente y reproducible con el objetivo de realzar la base de conocimiento para tomar decisiones adecuadas (Tranfield, Denyer y Smart, 2003).

La revisión es una actividad científica fundamental y su lógica se basa en varias premisas. La primera es que la gran cantidad de información existente se debe reducir a unidades menores más accesibles que facilitan su comprensión y gestión. Así será posible utilizar de forma efectiva la evidencia científica previa, identificando los trabajos clave y las líneas de futuras de investigación. La segunda es que la revisión debe mostrar la evidencia del proceso desarrollado, debe ser auditable y repetible para que otros investigadores que sigan las pautas de búsqueda y análisis puedan realizar trabajos comparables, evitando sesgos de búsqueda y análisis y la tercera es que la revisión debe resumir la evidencia (Rousseau, Manning y Denyer, 2008; Tranfield et al., 2003). En nuestro trabajo hemos seguido los planteamientos de estos autores, definiendo los aspectos a investigar, desarrollando con posterioridad la búsqueda en la base

bibliográfica Proquest limitando los resultados a una muestra que incluye las principales revistas en el área de estudio. Concretamente, hemos analizado los trabajos publicados en Family Business Review, por ser una revista exclusiva del área y referente en la materia, completándolo con los artículos de empresa familiar procedentes de nueve revistas de gran influencia, como Entrepreneurship Theory and Practice, Journal of Business Venturing, Academy of Management Journal, Administrative Science Quarterly, Harvard Business Review, Strategic Management Journal, Journal of General Management, Journal of Management Science y Journal of Small Business Management.

Hemos utilizado como palabras clave recursos humanos y empresa familiar. En los campos de búsqueda se han incluido el título, resumen y palabras clave, exportando los resultados obtenidos al programa de gestión bibliográfica Reference Manager. Por último, hemos analizado el contenido de cada uno de los artículos seleccionados con el fin de identificar el marco teóricos, aproximaciones metodológicas y posibles líneas de investigación de interés.

3. TEORIAS Y CONCEPTOS PROCEDENTES DE LA REVISION BIBLIOGRÁFICA.

3.1. La empresa familiar y su capital humano.

Uno de los recursos más importante para una empresa familiar es su capital humano ya que les ofrece oportunidades para conseguir una posición competitiva avorable en el mercado (Sirmon y Hitt, 2003) aunque los trabajos de investigación en este ámbito han abordado aspectos puntuales, apenas se han llevado a cabo análisis integrales, sino que se han estudiado pequeñas parcelas y de manera desagregada. No obstante, encontramos excepciones como son el trabajo de Lansberg (1983), destacando la contribución de las personas a las empresas familiares o el de Astrachan y Kolenko (1994), en el que se analiza la generación de ventaja competitiva en la empresa familiar a

partir de sus recursos humanos o los estudios sobre prácticas concretas de recursos humanos de De Kok et al., (2006) y Carlson Upton y Seamans (2006).

3.1.1 Factores Diferenciadores

Tras la revisión de los trabajos sobre la materia, observamos que se han tratado las diferencias de las empresas familiares de manera directa o indirecta, exponiendo los aspectos relativos a la dirección de recursos humanos que actúan como factores diferenciadores (Ward, 1987). Algunos autores consideran que estas diferencias se producen porque, en general y por distintas razones, la gestión de personas en la empresa familiar ha estado muy poco profesionalizada hasta hoy (Salazar, 2007). Otros sin embargo las achacan a su complejidad organizacional, ya que al ser dirigida la empresa por una familia, la gestión de recursos humanos es más complicada, sobre todo en áreas como la incorporación de personas a la organización, la compensación y el desarrollo profesional. Son Sirmon y Hitt (2003) quienes analizan el tema de manera más precisa y manifiestan que la dualidad empresa familia aumenta la complejidad de su gestión, creando un contexto único para dirigir y gestionar el capital humano con efectos tanto positivos como negativos.

3.1.2. Recursos humanos e Influencia de la familia

La particularidad de las prácticas de recursos humanos en las empresas familiares también está justificada por Barnett y Kellermanns (2006) quienes las señalan como una manifestación concreta de la influencia de la familia en la empresa. En este sentido, las investigaciones sobre empresa familiar han analizado como influye la familia en las aptitudes emprendedoras, en el crecimiento de la organización, en los recursos que posee (Sirmon y Hill, 2003), en las relaciones dentro de la familia, en la alineación de sus objetivos con el negocio y en la toma de decisiones estratégicas (Gersick, Davis, Hampton y Lansberg, 1997; Sharma y Manikuttu, 2005), desarrollándose incluso diferentes marcos conceptuales para medir la influencia de la

familia en la empresa (Klein, Astrachan y Smyrniotis, 2005; Barnett y Kellermanns, 2006; Lubatkin, Durand y Ling (2007). Esta influencia o familiness se refleja mediante las interacciones entre los miembros de la familia a nivel individual y el negocio que ocurren dentro del entorno de los recursos humanos (Sirmon y Hitt, 2003), por ello conocer las particularidades de la estrategia de recursos humanos en las empresas familiares es un reto muy importante y estas prácticas pueden ser un indicador de la influencia familiar.

3.1.3. El comportamiento altruista

También podemos abordar la influencia familiar mediante el estudio del tipo de altruismo que se detecta en la organización. Este se considera, al menos en las primeras etapas, como una ventaja competitiva para la empresa (Karra, Tracey y Nelson, 2006), aunque con el paso intergeneracional, éste efecto se va perdiendo y se puede convertir en un coste. Lubatkin, Ling y Schulze (2007) establecen una tipología se explica por qué unas empresas familiares aprovechan mejor que otras sus atributos familiares positivos. En definitiva, podemos plantear que la relación familiar presenta unas características de benevolencia que no ocurren en la empresa no familiar, siendo éste, dentro del contexto de la teoría de la agencia, el factor diferenciador de las empresas familiares condicionado las decisiones de la dirección de recursos humanos.

3.1.4. Percepción de justicia y éxito en la dinámica de recursos humanos

Otro aspecto a destacar es que en el éxito de la dirección de recursos humanos de las empresas familiares tiene gran influencia la percepción de justicia por parte de los empleados no familiares. Mitchell, Morse y Sharma (2003) manifiestan que éstos se encuentran con frecuencia con una situación compleja e incierta, debido a que forman parte de la empresa, pero no del sistema familiar, de manera que la percepción de situaciones justas o equitativas por parte de los

empleados no familiares será un factor que contribuya al éxito de la empresa.

En esta línea, Barnett y Kellermanns (2006) estudian la gestión de los empleados no familiares y la percepción de justicia, señalando que las áreas en las que hay mayor conflictividad son la incorporación de personas a la organización, la promoción y desarrollo de carrera, la evaluación del desempeño y la estrategia de compensación, coincidiendo con Dailey y Reuschling (1980). Barnett y Kellermanns sugieren que los factores diferenciadores en la gestión de las personas en la empresa familiar destacados por los autores son el familiness y el grado de influencia de la familia, estableciendo tres niveles de influencia: la familiar restrictiva, que se considera muy desleal con los trabajadores no familiares; la influencia moderada, que se encuentra en el punto medio y la influencia familiar latente, que es el punto más bajo de la escala y que gestiona los empleados de manera similar a las empresa no familiares. Este trabajo, aunque tiene gran aceptación desde el punto de vista conceptual, presenta algunos problemas a la hora de realizarse su aplicación práctica (Carsrud, 2006), por la dificultad que supone identificar y medir el tipo de familia, su impacto en el negocio y las equidad y justicia. Además es muy difícil obtener una valoración en estos aspectos por parte de los empleados a los que, además, les resultará complicado diferenciar entre los efectos que ocurren en el puesto de trabajo, los del entorno y los del sistema social de la familia.

3.2. Las principales funciones de recursos humanos en las empresas familiares

Además de identificar los factores diferenciadores en este ámbito, hemos observado en la revisión que los trabajos de empresa familiar sobre recursos humanos se han realizado de una manera desagregada, con frecuencia se han centrado exclusivamente en el tema de la sucesión y no existe un conocimiento profundo sobre el tema ni sobre sus efectos sobre las organizaciones (Harris, Reid y Mc Adam, 2004). Vamos a estudiar cada una de las principales políticas de

recursos humanos, comparando con el caso de las empresas no familiares e identificando los principales factores distintivos, siempre teniendo en cuenta que si la empresa familiar mejora la gestión de sus recursos humanos, conseguirá mayor rendimiento (De Kok et al., 2006).

3.2.1 Políticas de incorporación de personas a la empresa familiar

Para incorporar personal a la empresa, una vez que se han analizado las necesidades y establecidos los objetivos, se va a desarrollar un plan que recoja las necesidades netas de personal y que servirá de base para llevar a cabo los procesos de incorporación de potenciales trabajadores a la compañía. Según Byars y Rue (1997), entre las cuestiones que se plantean están: conocer las fuentes de reclutamiento a emplear, quien intervendrá en el proceso y qué incentivos se van a ofrecer a los candidatos para captar a los mejores profesionales. En este sentido, una de las particularidades de la empresa familiar es que parte de su personal proviene de la propia familia, de manera que se convierte en una fuente de reclutamiento. Sin embargo, no está del todo claro si los trabajadores incorporados desde la familia, proceden de una fuente interna, que son aquellas que proveen al proceso de reclutamiento de candidatos procedentes de la propia empresa (García Tenorio y Sabater, 2004) o, por el contrario, los podemos considerar como procedente de una fuente externa, que son aquellos casos en los que los candidatos proceden del exterior y son atraídos a la misma mediante técnicas de reclutamiento (Chiavenato, 2003).

Para ver la conveniencia para la empresa familiar de emplear una fuente de reclutamiento u otra tenemos que analizar las políticas y normas de la organización. Los acuerdos, los pactos y las condiciones que se recogen en el protocolo de la empresa familiar, resultan un importante condicionante de la incorporación de personas, pues en ellos se establecen frecuentemente limitaciones o condicionantes a la incorporación de familiares, bien sean cónyuges, hijos u otros, incluyendo una serie de requisitos previos para que el familiar pueda incorporarse a la organización

Por todo lo anterior, las políticas de atracción de capital humano son uno de los aspectos clave dentro de las empresas familiares (Chrisman, Chua y Litz, 2003 y Barnett y Kellermanns, 2006). En estas políticas se reconoce la influencia de la familia en la empresa, por lo que la organización debe desarrollar un apartado específico que regule y contemple el modo en que se producirán las incorporaciones desde el entorno de la familia, pues cuando estas organizaciones se plantean la incorporación nuevo personal, el vínculo familiar es uno de los factores determinantes para tomar una decisión (Monreal, Calvo, García, Meroño y Ortiz, 2002).

En lo que respecta a la incorporación de directivos externos a la organización, cuestión muy analizada dentro de la literatura de empresa familiar y de gran trascendencia para la organización, Gallo (1998) señala que existen tres factores que influyen positivamente para atraer y retener talento por parte de la empresa familiar. El primero es ofrecer al empleado la posibilidad de ocupar responsabilidades directivas de mayor nivel a las que hubiera logrado en cualquier empresa. El segundo, incluirle en el grupo o comité que se encargue de la toma de decisiones de la organización. El tercero, ofrecerle una retribución, al menos, conforme a lo que se establece en el mercado, con lo que se facilitará la retención de los directivos valiosos. Con el empleo de estos factores positivos, la empresa familiar eliminaría los obstáculos que perciben algunos directivos externos para incorporarse a la misma. Desde el punto de vista de los directivos externos existen una serie de ventajas e inconvenientes sobre la incorporación a una empresa familiar (Pérez, Basco, García, Giménez y Sánchez, 2007), recogidas en la exposición descriptiva de la tabla 1.

Tabla 1: Ventajas e inconvenientes para directivos externos

VENTAJAS	INCONVENIENTES
Ascensión rápida	Salarios no elevados
Ambiente personalizado	Rivalidad familiares no directivos con familiares directivos
Mayor compromiso	Carrera, futuro profesional
Menor burocracia	Diferente temporalidad externo/familiar
Cultura del esfuerzo	Selección informal
Honestidad de la propiedad	Formación y promoción
Capacidad de sacrificio del socio	Ideas de familiares
Proximidad al propietario	Falta de rumbo
Política de inversiones	Tradiciones
Ejemplo de la familia	Poder y control familiar
Conocimiento del negocio	Cargos familiares

Fte: Pérez et al. (2007)

3.2.2. La salida de las personas de la organización

Después de analizar la literatura existente, podemos concluir que las políticas de reducción de personal no presentan diferencias significativas entre las empresas familiares y no familiares. No obstante, hemos de señalar que cuando las bajas se producen por voluntad de la empresa, como los procesos de despido y reducciones de plantilla, el impacto moral sobre el trabajador es importante, pero en el caso de la empresa familiar es aún mayor, pudiendo afectar al equilibrio y dinamismo de la compañía. Asimismo, cuando encontremos en la organización empleados familiares que no tienen potencial para desarrollar sus tareas, hay que buscarles una solución, como puede ser la aplicación de un plan estratégico de reducción de personal (King, Solomon y Lloyd, 2001). Por ello, destacamos la necesidad de profesionalizar la gestión de la salida de personas de la organización mediante planes que combinen diferentes medidas de reducción de

plantilla, como el outplacement, la movilidad geográfica o funcional y las jubilaciones anticipadas, para que estos procesos afecten lo menos posible a la armonía del entorno familiar ya que, con procesos de recolocación externos y la movilidad, preparamos al trabajador de la empresa familiar para encontrar otro empleo y disminuir el efecto negativo que ello pueda tener en la armonía del grupo.

3.2.3. La compensación

En el estudio de la compensación en el ámbito de la empresa familiar encontramos un amplio campo para la investigación destacando los estudios realizados sobre el tema por Aronoff y Ward (1995), Gómez-Mejía, Núñez y Gutiérrez (2001), Spector (2001), Sabater y Sanz (2004), Carlson et al., (2006) y Karra et al., (2006). Al hablar de retribución o compensación nos referiremos al conjunto de percepciones financieras, no financieras, servicios o beneficios tangibles que recibe el trabajador como consecuencia de su aportación a la empresa (Dolan, Valle, Jackson y Schuler, 2003). Así pues, la compensación está al servicio de la estrategia de negocio y ha de integrarse dentro del mismo.

Siguiendo con la comparación entre empresa familiar y no familiar, vamos a analizar los aspectos más destacados en cuanto a las políticas de retribución o compensación. En primer lugar, a la hora de establecer un sistema retributivo se busca siempre cumplir con dos principios básicos: la equidad interna y la competitividad externa. La equidad interna existe, según Milcovich y Boudreau (1994), cuando se pague un salario más alto por realizar trabajos que requieran mayores conocimientos o habilidades; porque las tareas se desempeñen en condiciones menos deseables o por que se puedan valorar en mayor o menor medida los resultados. Así, la equidad interna busca que dos puestos de trabajo que realicen funciones similares dentro de la organización tengan una retribución semejante.

Por su parte, la competitividad externa hace referencia a la posición de los niveles retributivos de la empresa con relación a los

competidores, es decir, lo que se considera una remuneración justa en relación con lo que pagan otras empresas por el mismo trabajo (Gómez-Mejía et al., 2001). Algunos autores han manifestado que el nivel retributivo de la empresa familiar es menor que el de la no familiar, encontramos pues un efecto negativo de la influencia familiar en la empresa que variará según el grado de participación de la familia en la empresa o según la profesionalización directiva que exista (Sabater, Sánchez y Carrasco, 2004).

La aplicación de estos principios básicos retributivos nos servirá para controlar que no se generen, por la aplicación de prácticas de compensación, efectos negativos en el rendimiento de la empresa causados por la influencia de la familia. Esta influencia lleva a la empresa familiar a utilizar, además, un “principio de retribución equitativa” entre familiares, es decir, tiende a compensar de manera similar a miembros de la organización que forman parte de la familia (Rivers, 2002), siendo el parentesco el factor que influye sobre el grado de equidad y no sus cometidos y grado de responsabilidad en el puesto. Según este autor, un buen sistema de compensación en la empresa familiar es aquel que promueve el trabajo en equipo, el buen entendimiento y la armonía dentro de la compañía y para ello la política de compensación es un factor clave; siendo, como señala Belausteguigoitia (2004), una de las principales causas de conflicto dentro de la empresa familiar, ya que compensar en función del grado de parentesco es considerado injusto, inadecuado y frustrante por parte de muchos de los miembros de la familia y de los empleados no familiares (Sieger, Bernhard y Frey, 2011).

Por otra parte, dentro de la compensación, Carlson et al. (2006) destacan que el empleo de incentivos económicos variables para la compensación de los empleados de las empresas familiares tiene un impacto positivo en el desempeño de las mismas, tanto si van dirigidos a los directivos y mandos intermedios, como si se dirigen a los puestos base de la organización. Hemos de resaltar asimismo, lo que se denomina salario emocional o reconocimiento. La cultura del reconocimiento refuerza los valores de la compañía y sirve también para comunicar la visión y valores de la organización. En el caso de la

familia el efecto del reconocimiento se hace aún más relevante debido a que procede de los propios parientes. Este reconocimiento contribuirá al *willingness* o buena disposición para la continuación dentro del negocio familiar, factor de éxito y garante de la supervivencia del mismo (Venter, Boshoff y Maas, 2005; Van der Merwe, Venter y Ellis, 2009).

3.2.4. Evaluación del desempeño y feedback

Dada la importancia del capital humano en las empresas, las políticas de evaluación del desempeño, en la medida en que verifican si las tareas se desarrollan conforme a lo previsto y transmiten las expectativas de la empresa sobre el rendimiento de los trabajadores (Sastre y Aguilar, 2003), contribuirán al éxito de la estrategia de recursos humanos y son imprescindibles para el establecimiento de los sistemas retributivos basados en el rendimiento (Gómez-Mejía et al., 2001).

Por ello, la empresa familiar ha de establecer sus propios programas de evaluación que contribuyan a desarrollar con éxito la gestión de sus recursos humanos. King et al. (2001) comprueban empíricamente la necesidad de realizar estos programas, aunque cuando llevan a cabo su aplicación práctica y descubren que hay personas situadas en puestos directivos para los que no están capacitados, se plantean que hacer con los directivos familiares que no están capacitados para el desarrollo de sus puestos. En su estudio proponen algunas medidas clásicas para lograr la salida de las personas ubicadas en estos puestos, entre ellas la jubilación anticipada, lo que está en línea con lo comentado anteriormente sobre la salida de personas de la organización.

3.2.5. La formación y desarrollo dentro de la empresa familiar

La sucesión o relevo generacional (Van der Merwe et al., 2009) se debe planificar incluyendo al menos dos funciones de las funciones de la dirección de recursos humanos, la primera es la formación y capacitación del sucesor, o sea, el esfuerzo que realiza la empresa para

impulsar su aprendizaje y la segunda, el desarrollo y diseño de su carrera profesional, que se debe realizar de manera integrada con otras políticas de recursos humanos. Si analizamos la sucesión desde la óptica de las funciones que le afectan al conjunto de áreas de recursos humanos, conseguiremos crear sinergias que refuercen su conocimiento, un mejor desarrollo del proceso de sucesión y lograremos el ajuste entre sucesor y organización, con lo que ambos se beneficiarán de este diseño (Mondy y Noe, 1997). Sin embargo, en la mayoría de trabajos observamos que el estudio se ha realizado de manera aislada (Cater y Justis, 2009).

La formación del capital humano tiene una gran importancia en el éxito de la empresa, ya que contribuye a aumentar la inimitabilidad de este recurso fortaleciendo así la ventaja competitiva que descansa sobre el mismo (Barba, 2002; Fernández, Montes y Vázquez, 1998). La empresa familiar tiene las mismas pretensiones en la gestión de la formación y desarrollo que cualquier otra empresa (Pérez et al. 2007), aunque destacaremos algunos aspectos significativos que presenta por debido a su orientación a largo plazo; por ejemplo los procesos de sucesión, en los que la empresa conoce el potencial de desarrollo del familiar antes de su incorporación a la empresa y, por ello, la formación que recibe puede estar diseñada a medida del puesto que va a desempeñar.

El trabajo empírico de Carlson et al., (2006) reafirma la importancia de las prácticas de recursos humanos como el entrenamiento, la formación y el desarrollo para obtener un mayor rendimiento empresarial y es que estas áreas son consideradas como muy influyentes en el éxito del negocio (Hoover y Hoover, 1999). Por su parte, Ibrahim, Soufani, Poutziouris y Lam (2004) ponen de manifiesto el importante papel que tiene la formación y entrenamiento del sucesor, ya que junto a la disposición a asumir el rol de líder por parte del sucesor y sus competencias y habilidades serán los tres factores claves para el éxito de la sucesión. Así, para formar al trabajador de la empresa familiar podemos emplear los programas de entrenamiento, aunque como destaca Birdthistle (2006), las empresas familiares

tienden a realizarlo de una manera informal, resultando así menos efectivo.

Por último, las políticas de desarrollo tratan de preparar a los empleados de la empresa para que se pueda ir gestionando y planificando su carrera profesional conforme a su potencial y disposición. En el caso de la empresa familiar nos encontramos con la planificación de la carrera centrada en el individuo. En esta influyen cuatro rasgos individuales (Dolan et al., 2003): interés, concepto de uno mismo, personalidad y entorno social, diseñándose la carrera profesional del empleado a partir de estos rasgos y de las necesidades de la empresa. Además, la planificación y el desarrollo de carrera dentro de la empresa familiar tienen una gran importancia para los relevos generacionales y, por tanto, para el éxito de la empresa familiar. En este sentido, el estudio de Venter et al., (2005) destaca como dos factores claves en el éxito de la sucesión, la disposición y la preparación del sucesor.

Para el desarrollo del empleado podemos utilizar las distintas herramientas de que disponemos para este fin. Por ejemplo, el coaching que es el proceso de mejora guiado, estructurado y con un seguimiento continuo que acerque al empleado a los requisitos óptimos de desempeño para su función actual dentro de la organización. Otra de las técnicas a aplicar para favorecer el desarrollo del empleado familiar es el mentoring, es decir, el proceso de mejora guiado, flexible y con un apoyo continuo que permite lograr el desarrollo del participante, capacitándole para la comprensión de temas que puedan afectarle actualmente o en el futuro (Núñez-Cacho y Grande, 2012). Estos procesos serán útiles para preparar los procesos de sucesión, pero es aconsejable que sea una persona ajena a la familia quien lo elabore (Venter et al., 2005; Van der Merwe et al., 2009).

4. DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

Conforme a la teoría de recursos y capacidades, los recursos humanos se convierten en un activo intangible de elevado valor para todas las organizaciones y sobre el que se puede asentar la posición de ventaja competitiva de la empresa. Además se ha puesto de manifiesto que, al igual que en el resto de organizaciones, en la empresa familiar, las personas son uno de los activos más importante y su adecuada gestión puede generar una ventaja competitiva significativa (Habbershon y William, 1999; Ward, 1988) y por ello debe conocer cuáles son los factores diferenciadores que les hacen competitivas a través de su adecuada gestión.

Nuestro análisis nos ha permitido identificar una serie de peculiaridades que se derivan sobre todo de la influencia de la familia en la empresa y que afectarán de distinta manera según el grado de ésta. Vinculado a esta idea, se ha de tener en consideración la percepción de justicia por parte de los empleados no familiares, necesaria para generar un clima de confianza que favorezca la gestión de los recursos humanos (Barnett y Kellermanns, 2006) y la presencia del altruismo en las decisiones de recursos humanos, que si bien en primera instancia puede ser beneficioso, a largo plazo se puede convertir en un coste de agencia.

La incorporación de personas a las organizaciones familiares tiene sus propias connotaciones, deben regular la entrada de familiares a la organización y establecer una serie de criterios y requisitos que a medio y largo plazo que permitirán mantener la armonía dentro de la familia. Uno de los puntos débiles (Gallo, 1998) es lo poco atractiva que resulta para la incorporación de directivos externos, por lo que consideramos que tiene que esforzarse en ser una oferta atractiva para estos y lograr retener a los directivos cualificados. En lo que se refiere a la salida de personas de la organización se debe planificar y utilizar herramientas como outplacement, movilidad geográfica o incentivos a las jubilaciones para reducir el impacto socioemocional de estos procesos que puede afectar al equilibrio y armonía de la familia.

Otra área en la que se aprecia el efecto familia y a la que debemos prestar especial atención es la compensación. Consideramos que se deben seguir los criterios de equidad interna y competitividad externa, con la primera mejoramos la percepción de justicia por parte de los empleados familiares y con la segunda hacemos más atractiva la empresa para los profesionales externos. La compensación es una de las principales causas de conflictos dentro de las empresas familiares pues con frecuencia se tiende al principio de retribución equitativa entre familiares y se establecen sistemas vinculados al grado de parentesco, percibidos como injustos por parte de los miembros de la familia y de los empleados no familiares (Qu y Zhao, 2012; Sieger et al., 2011). Por ello un adecuado diseño de la estrategia de compensación será un factor que propicie la evolución favorable de la organización. Por otro lado destacamos el papel del reconocimiento y las recompensas no financieras y su impacto sobre la mejora de la organización y sobre la disposición del sucesor a continuar con el negocio. Ciertamente, para que la política retributiva sea justa se debe evaluar el rendimiento y obtener el feedback correspondiente, estos análisis deben servir ayudar a la toma de decisiones de la dirección de recursos humanos.

La formación y desarrollo de la carrera profesional tienen gran importancia en los planteamientos de hoy día, pues contribuyen en gran medida al éxito de la empresa, confieren a los recursos humanos una serie de características que los hacen difícil de imitar. Estas prácticas tienen también un gran impacto en los procesos sucesión y, por tanto, su adecuada gestión puede afectar positivamente a la supervivencia de la organización. Dentro del desarrollo de carrera la empresa debe utilizar las herramientas de las que dispone, como promoción o el coaching. Destacamos la importancia de los procesos de mentoring en los que se trasfiera el conocimiento al sucesor y se desarrollen sus competencias y habilidades directivas.

5. LIMITACIONES Y FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN

A pesar de la contribución de este estudio, es preciso tener en cuenta una serie de limitaciones del mismo, principalmente derivadas de su carácter de artículo de revisión. Destacar que los resultados de la investigación podrían ser distintos si se hubieran modificado los criterios de búsqueda o el abanico de publicaciones revisadas. Por otro lado, este trabajo de carácter teórico puede servir como punto de partida para un estudio de carácter cuantitativo apoyado en hipótesis que se podrían extraer de la discusión, relativas a la relación entre recursos humanos e influencia de la familia en la empresa, los efectos de la percepción de justicia sobre los empleados o las áreas de recursos humanos en las que se aprecia con mayor intensidad el carácter familiar de la empresa.

Asimismo, sería interesante realizar un estudio cuantitativo que comparara de los efectos de las prácticas de recursos humanos entre empresas familiares y no familiares, lo que ayudaría a concretar las diferencias que existen entre unas y otras y a comprobar los efectos del familiness. Quizá sea necesario completar estas líneas de investigación efectuando un estudio longitudinal que permita conocer como varían las políticas de recursos humanos a lo largo del tiempo y los efectos de las actuaciones tendentes a moderar la influencia de la familia en la empresa.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Aronoff, C. & Ward, J. L. 1995. Family-Owned Businesses: a thing of the past or a model for the future? *Family Business Review*, 8(2): 121-130.

Astrachan, J. & Kolenko, T. A. 1994. A neglected factor explaining family business succes: human resources practices. *Family Business Review*, 7: 251-262.

Barba, M. I. 2002. *Efectos de la formación sobre los resultados de la empresa: un estudio empírico para el caso de directivos y vendedores*. Tesis Doctoral. Universidad de Murcia.

Barnett, T. & Kellermanns, F. 2006. Are We Family and Are We Treated as Family? Nonfamily Employees' Perceptions of Justice in the Family Firm. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 30(6): 837-854.

Negotium

Revista Científica Electrónica de Ciencias Gerenciales / Scientific e-journal of Management Sciences/ PPX 200502ZU1950 ISSN: 1856-180 Edited by Fundación Unamuno / Venezuela/ REDALYC, LATINDEX, CLASE, REVENICIT, IN-COM UAB, SERBILUZ / IBT-CCG UNAM, DIALNET, DOAJ, www.jinfo.lub.lu.se Yokohama National University Library / www.scu.edu.au / www.ebscokorea.co.kr, Google Scholar, www.bib.umontreal.ca [+++]

Cita / Citation:

Pedro Núñez-Cacho, Félix A. Grande y Cristina Pedrosa (2012)

THE CHALLENGE OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT FOR THE FAMILY BUSINESS: STATE OF THE QUESTION

www.revistanegotium.org.ve / núm 23 (año 8) pág 139-162

Becker, B. E. & Gerhart, B. 1996. The impact of human resources management on organizational performance: progress and prospect. *Academy of Management Journal*, 39(4): 779-801.

Becker, B. E. & Huselid, M. A. 2006. Strategic Human Resources Management: Where Do We Go From Here? *Journal of Management*, 32(6): 898-925.

Belausteguigoitia Rius, I. 2004. Principales causas de conflicto en las empresas familiares.

Bhattacharya, M., Gibson, D. E., & Doty, D. H. 2005. The Effects of Flexibility in Employee Skills, Employee Behaviors, and Human Resource Practices on Firm Performance. *Journal of Management*, 31(4): 622-640.

Birdthistle, N. 2006. Training and learning strategies of family businesses: an Irish case. *Journal of European Industrial Training*, 30(7): 550-568.

Byars, L. & Rue, L. W. 1997. *Gestión de Recursos Humanos*. Madrid: McGraw-Hill.

Carlson, D. S., Upton, N., & Seamans, S. 2006. The impact of human resources practices and compensation design on performance: An analysis of family-owned SME'S. *Journal of Small Business Management*, 44(4): 531-543.

Carrasco, A. & Sánchez, G. 2007. The Determinants of Employee Compensation in Family Firms: Empirical Evidence. *Family Business Review*, 20(3): 215-228.

Carsrud, A. L. 2006. Commentary: "Are We Family and Are We Treated as Family? Nonfamily Employees' Perceptions of Justice in the Family Firm": It All Depends on Perceptions of Family, Fairness, Equity, and Justice. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 30(6): 855-860.

Cater, J. & Justis, R. T. 2009. The Development of Successors From Followers to Leaders in Small Family Firms: An Exploratory Study. *Family Business Review*, 22(2): 109-124.

Chiavenato, I. 2003. *Administración de Recursos Humanos*. Colombia: Mc Graw Hill.

Chrisman, J. J., Chua, J., & Litz, R. 2003. A unified systems perspective of family firm performance: An extension and integration. *Journal of Business Venturing*, 18(4): 467-472.

Dailey, R. C. & Reuschling, T. E. 1980. Human Resource Management in the Family Owned Company. *Journal of General Management*, 5(3): 49-56.

Negotium

Revista Científica Electrónica de Ciencias Gerenciales / Scientific e-journal of Management Sciences/ PPX 200502ZU1950 ISSN: 1856-180 Edited by Fundación Unamuno / Venezuela/ REDALYC, LATINDEX, CLASE, REVENICIT, IN-COM UAB, SERBILUZ / IBT-CCG UNAM, DIALNET, DOAJ, www.jinfo.lub.lu.se Yokohama National University Library / www.scu.edu.au / www.ebscokorea.co.kr, Google Scholar, www.bib.umontreal.ca [+++]

Cita / Citation:

Pedro Núñez-Cacho, Félix A. Grande y Cristina Pedrosa (2012)

THE CHALLENGE OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT FOR THE FAMILY BUSINESS: STATE OF THE QUESTION

www.revistanegotium.org.ve / núm 23 (año 8) pág 139-162

De Kok, J. M. P., Uhlaner, L. M., & Thurik, A. R. 2006. Profesional HRM Practices in family owned-management enterprises. *Journal of Small Business Management*, 44(3): 441-460.

Debicki, B., Matherne, C. F., Kellermanns, F., & Chrisman, J. J. 2009. Family Business Research in the New Millennium: An Overview of the Who, the Where, the What, and the Why. *Family Business Review*, 22(2): 151-166.

Desman, R. & Brush, C. 1991. Family business: The state of the nation. In Upton Ed. (Ed.), *Proceedings of the 1991 family firms conference.*: Jonestown: Family Firms Institute.

Dolan, S., Valle Cabrera, R., Jackson, S. E., & Schuler, R. S. 2003. *La gestión de recursos humanos*. Madrid: Pearson.

Fernández, E., Montes, J. M., & Vázquez, C. 1998. Los recursos intangibles como factores de competitividad de la empresa. *Revista de Dirección, Organización y Administración De Empresas*, 20: 84-98.

Gallo, M. A. 1998. Ethics in personal behavior in family business. *Family Business Review*, 11: 325-336.

García-Tenorio, J. & Sabater Sánchez, R. 2004. *Fundamentos de Dirección y Gestión de Recursos Humanos*. Madrid.

Gersick, K., Davis, J., Hampton, M., & Lansberg S., I. 1997. Life cycles of the family business. In Harvard University Press (Ed.): Boston.

Gómez-Mejía, L., Núñez, M., & Gutierrez, I. 2001. The role of family ties in agency contracts. *Academy of Management Journal*, 44(1): 81-95.

Gurav, A. M. & Mudalkar, P. 2011. A Critical Study of Human Resource Practices in Selected Sugar Factories IUP. *Journal of Management Research*, 10(1): 46-78.

Habbershon, T. G. & William, M. 1999. A resources based framework for assessing the strategic advantages in the family firms. *Family Business Review*, 12(1): 1-25.

Harris, R. I. D., Reid, R. S., & Mc Adam, R. 2004. Employee involvement in family and non family-owned Businesses in Great Britain. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research.*, 10(1-2): 49-58.

Hoover, E. A. & Hoover, C. L. 1999. *Getting along in family business: The relationships intelligence handbook*. New York: Routledge.

Ibrahim, A. B., Soufani, K., Poutziouris, P., & Lam, J. 2004. Qualities of an effective successor: the role of education and training. *Education & Training*, 46(8/9): 474-480.

Karra, N., Tracey, P., & Nelson, P. 2006. Altruism and Agency in the Family Firm: Exploring the Role of Family, Kinship, and Ethnicity. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 30(6): 861.

King, S., Solomon, G. T., & Lloyd, W. F., Jr. 2001. Issues in growing a family business: A strategic human resource model. *Journal of Small Business Management*, 39(1): 3-13.

Klein, S., Astrachan, J., & Smyrnios, K. 2005. The F-PEC Scale of Family Influence: Construction, Validation, and Further Implication for Theory. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29(3): 321-335.

Kotey, B. & Folker, C. 2007. Employee Training in SMEs: Effect of Size and Firm Type-Family and Nonfamily. *Journal of Small Business Management*, 45(2): 214.

Lansberg S., I. 1983. Managing Human Resources in Family Firms: The Problem of Institutional Overlap. *Organizational Dynamics*, 12(1): 39-46.

Lansberg S., I. 1988. The succession conspiracy. *Family Business Review*, 1: 119-143.

Lubatkin, M. H., Durand, R., & Ling, Y. 2007(a). The missing lens in family firm governance theory: A self-other typology of parental altruism. *Journal of Business Research*, 60(10): 1022-1029.

Lubatkin, M. H., Ling, Y., & Schulze, W. S. 2007(b). An organizational justice-based view of self-control and agency costs in family firms. *Journal of Management Studies*, 44(6): 955-971.

Milcovich, G. & Boudreau, J. 1994. *Dirección y Administración de Recursos Humanos*. Mexico: Mc Graw-Hill.

Mitchell, R. K., Morse, E. A., & Sharma, P. 2003. The transacting cognitions of nonfamily employees in the family businesses setting. *Journal of Business Venturing*, 18(4): 533-551-

Mondy, R. W. & Noe, R. M. 1997. *Human Resources Management*. Madrid: Mc Graw-Hill.

Monreal, J., Calvo Flores, A., García, D., Meroño, A. L., Ortiz, P., & Sabater Sánchez, R. 2002. *La empresa familiar. Realidad económica y cultura empresarial*. Madrid.

Negotium

Revista Científica Electrónica de Ciencias Gerenciales / Scientific e-journal of Management Sciences/ PPX 200502ZU1950 ISSN: 1856-180 Edited by Fundación Unamuno / Venezuela/ REDALYC, LATINDEX, CLASE, REVENICIT, IN-COM UAB, SERBILUZ / IBT-CCG UNAM, DIALNET, DOAJ, www.jinfo.lub.lu.se Yokohama National University Library / www.scu.edu.au / www.ebscokorea.co.kr, Google Scholar, www.bib.umontreal.ca [+++]

Cita / Citation:

Pedro Núñez-Cacho, Félix A. Grande y Cristina Pedrosa (2012)

THE CHALLENGE OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT FOR THE FAMILY BUSINESS: STATE OF THE QUESTION

www.revistanegotium.org.ve / núm 23 (año 8) pág 139-162

Núñez-Cacho, P. 2010. *Los efectos de la formación y el desarrollo de los recursos humanos en las empresas familiares españolas*. Tesis Doctoral. Universidad de Jaén.

Núñez-Cacho, P. & Grande, F. 2012. How mentoring affects to Companies and Employees. *The Business Review, Cambridge*, in press.

Pérez, M. J., Basco, J. T., García-Tenorio, J., Giménez, J., & Sánchez, I. 2007. *Fundamentos en la dirección de la empresa familiar*. Madrid.

Qu, H. & Zhao, X. 2012. Employees' work family conflict moderating life and job satisfaction. *Journal of Business Research*, 65(1): 22-28.

Rivers, W. 2002. Family business compensations. *Family Business Magazine*, 7(2): 1-12.

Rousseau, D., Manning, J., & Denyer, D. 2008. Evidence in management and organizational science: Assembling the field's full weight of scientific knowledge through syntheses. *The Academy of Management Annals*, 2: 475-515.

Sabater Sánchez, R. & Sanz, R. 2004. Dirección estratégica de recursos humanos: ¿realidad o retórica?: aplicación práctica del enfoque y perspectivas de futuro. *Alta Dirección*, 237: 29-36.

Sabater, R., Sánchez, G., and Carrasco, A. 2004. Las dimensiones de la retribución en la empresa familiar: Marco teórico y evidencia empírica. Comunicación XIV Congreso ACEDE (Asociación científica de Economía y Dirección de Empresa).

Salazar, G. Cultura y valores de la empresa de la empresa familiar. http://www.degerencia.com/articulo/cultura_y_valores_en_una_empresa_familiar . 2007.

Sastre, M. A. & Aguilar, E. M. 2003. *Dirección de recursos humanos: un enfoque estratégico*. Madrid: Mc Graw Hill.

Sharma, P. & Manikutty, S. 2005. Strategic Divestments in Family Firms: Role of Family Structure and Community Culture. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29(3): 293-311.

Sieger, P., Bernhard, F., & Frey, U. 2011. Affective Commitment and Job Satisfaction Among Non-family Employees: Investigating the Roles Of Justice Perceptions and Psychological Ownership. *Journal of Family Business Strategy*, 2(2): 78-89.

Negotium

Revista Científica Electrónica de Ciencias Gerenciales / Scientific e-journal of Management Sciences/ PPX 200502ZU1950 ISSN: 1856-180 Edited by Fundación Unamuno / Venezuela/ REDALYC, LATINDEX, CLASE, REVENICIT, IN-COM UAB, SERBILUZ / IBT-CCG UNAM, DIALNET, DOAJ, www.jinfo.lub.lu.se Yokohama National University Library / www.scu.edu.au / www.ebscokorea.co.kr, Google Scholar, www.bib.umontreal.ca [+++]

Cita / Citation:

Pedro Núñez-Cacho, Félix A. Grande y Cristina Pedrosa (2012)

THE CHALLENGE OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT FOR THE FAMILY BUSINESS: STATE OF THE QUESTION

www.revistanegotium.org.ve / núm 23 (año 8) pág 139-162

Sirmon, D. & Hitt, M. A. 2003. Managing resources: Linking unique resources, management, and wealth creation in family firms. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 27(4): 339-358.

Spector, B. 2001. *The family business compensation handbook: Practical and perceptive advice on regarding and motivating family and non family employees*. Philadelphia: Family Publishing.

Tagiuri, R. & Davis, J. 1996. Bivalent Attributes of Family Business. *Family Business Review*, 9(2): 199-208.

Tranfield, D., Denyer, D., & Smart, P. 2003. Toward a methodology for developing evidence-informed management knowledge by means of systematic review. *British Journal of Management*, 101(2): 175-195.

Van der Merwe, S., Venter, E., & Ellis, S. M. 2009. An exploratory study of some of the determinants of management succession planning in family businesses. *Management Dynamics*, 16(4): 34-35.

Vázquez, R. & López, E. 2011. *Responsabilidad social corporativa: una revisión sistemática de la literatura*. Comunicación a las II Jornadas pymes, empresa familiar e iniciativa emprendedora. Universidad Pablo Olavide.

Venter, E., Boshoff, C., & Maas, G. 2005. The Influence of Successor-Related Factors on the Succession Process in Small and Medium-Sized Family Businesses. *Family Business Review*, 18(4): 283-304.

Ward, J. L. 1987. Keeping the family business health: how to plan for continued grow, profitability an familiar leaderships. In Jossey-Bass (Ed.), San Francisco.

Ward, J. L. 1988. *Growth in Family Business Education*. C. A.: Jossey-Bass.